

Das ifo Institut hat das Ende der seit 2001 andauernden Stagnationsphase zum Anlass genommen auf Basis einer Befragung von 1 100 Managern von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen festzustellen, mit welchen Strategien die Unternehmen auf die wirtschaftliche Krise reagiert haben und wie sie die Eignung dieser Strategien für die Zukunft beurteilen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die positive Einschätzung wachstumsorientierter Maßnahmen offensichtlich zugenommen hat. Daneben rückt die Reduzierung der Personalkosten als zweite Schlüsselstrategie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit weiter in den Vordergrund. Im Hinblick auf die Frage, auf welche Art und Weise die Personalkosten gesenkt werden sollen, lassen die Befragungsergebnisse auf einen Strategiewandel schließen. Hatte in der zurückliegenden Zeit die betriebsbedingte Beendigung von Arbeitsverhältnissen eine dominante Bedeutung, wird für die Zukunft der »sanfte« Personalabbau durch Nichtbesetzung frei werdender Stellen favorisiert. Besonders auffallend: Die Personalkostensenkung ohne Personalabbau gewinnt stark an Gewicht, wobei die Arbeitszeitverlängerung bei gleich bleibender Vergütung als die am besten geeignete Maßnahme angesehen wird.

Die deutsche Wirtschaft hat die seit Anfang 2001 andauernde Stagnationsphase offensichtlich hinter sich gelassen. Der weltweite Aufschwung hat auch den deutschen Export als Konjunkturmotor in Fahrt gebracht. In seiner Mitte Juni veröffentlichten Konjunkturprognose erwartet das ifo Institut für 2004 ein Wachstum von 1,7%. Der im Juli deutlich gestiegene ifo Geschäftsklimaindex bestätigt diese positive Einschätzung der konjunkturellen Entwicklung.

Das ifo Institut hat das sich abzeichnende Ende der Stagnationsphase zum Anlass für eine Untersuchung genommen, mit der festgestellt werden sollte, welche Strategien die deutschen Unternehmen in den letzten Jahren ergriffen haben, um die wirtschaftliche Schwächephase zu überwinden, welche Erfahrung sie damit gemacht haben und wie sie heute entscheiden würden, wenn es erneut zu einem Abschwung käme. Im Mittelpunkt dieser Untersuchung stand der Stellenwert der Strategien zur Senkung der Personalkosten, insbesondere die Haltung zum Personalabbau auf der einen Seite und zur Senkung der Personalkosten ohne Arbeitsplatzabbau auf der anderen Seite. Dazu hat das ifo Institut im Frühjahr dieses Jahres eine Managerbefragung durchgeführt. Interviewpartner waren in erster Linie Geschäftsführer und Personalleiter von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen. Die Antworten von

über 1 100 Teilnehmern flossen in das Ergebnis ein.

Wie die Unternehmen in Schwächephasen reagieren, zeigt schon die volkswirtschaftliche Statistik. Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und der Zahl der Erwerbstätigen: Verstärktes konjunkturelles Wirtschaftswachstum im Sinne einer besseren Auslastung des Produktionspotentials führt ab einer gewissen Schwelle zu einem Anstieg, ein niedrigeres Wachstum, insbesondere eine Stagnation oder gar eine Rezession zum Rückgang der Erwerbstätigenzahl, wobei die Zuwachsrate der Wirtschaftsleistung wegen der kontinuierlichen Produktivitätssteigerung größer ist als die der Erwerbstätigkeit.¹ Im Klartext: Auf nachlassende Wirtschaftsleistung reagieren die Unternehmen mit der Reduzierung der Zahl der Beschäftigten. Einen ähnlichen, aber nicht ganz so ausgeprägten Zusammenhang gibt es beim Investitionsverhalten. Auch die Bereitschaft zu Aus-

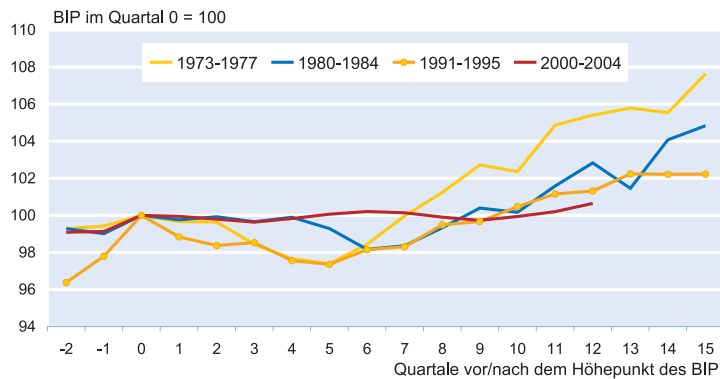
* Der Aufsatz beruht auf einem Vortrag, den der Autor am 17. Juni 2004 auf dem DGFP-Kongress in Wiesbaden gehalten hat.

¹ Zur Vereinfachung der Argumentation bleiben hier Überlegungen zum Horten von Arbeitskräften durch die Unternehmen außer Betracht. Die Erfahrung lehrt, dass bei optimistischen Erwartungen die Unternehmen im Abschwung weniger Arbeitsplätze abbauen, als es die Auftragslage erfordern würde; bei pessimistischen Erwartungen werden dagegen mehr Arbeitsplätze abgebaut, als die Auftragslage gebieten würde. Entsprechende Überlegungen gelten für den Aufschwung.

Abb. 1

Vergleich von Abschwungsphasen Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts

in Preisen von 1995, saison- und kalenderbereinigt



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen des ifo Instituts.

rüstungsinvestitionen hängt offensichtlich stark vom Vertrauen in eine stabile wirtschaftliche Entwicklung ab.

Ein Vergleich dieser Zusammenhänge zwischen der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts einerseits sowie der Beschäftigtenzahl und der Anlageinvestitionen andererseits für die vier letzten Schwächephasen der deutschen Wirtschaft zeigt indessen, dass es kein einheitliches Muster für das Verhalten der Unternehmen in diesen Zeiten gibt. Die Entwicklungen der letzten Stagnationsphase weichen deutlich von denen der vorangegangenen Schwächephasen ab.

In den Rezessionen der Jahre 1974/75, 1981/82 und 1993/94 sackte das Bruttoinlandsprodukt deutlich ab, aber nach spätestens sechs Quartalen sprang der Konjunkturmotor wieder an. Die hartnäckige Schwächephase seit 2001 war dagegen nicht von derartig starken konjunkturellen Schwan-

kungen, sondern vor allem durch ihre Dauer geprägt: Die Produktion stagnierte, blieb also, von minimalen Schwankungen nach unten (drittes und neuntes Quartal) und nach oben (sechstes und siebtes Quartal) abgesehen, auf fast gleichem Niveau. Elf Quartale dauerte diese Stagnation an.

Die Unternehmen reagierten in diesen wirtschaftlich problematischen Phasen mit einem kräftigen Tritt auf die Investitionsbremse, aber die Dauer der Bremsphasen unterscheidet sich deutlich: In den ersten drei Rezessionen wurde die Bremse schon recht zügig gelockert, und nach fünf bis sechs Quartalen wurde begonnen, die Investitionen nachzuholen. Anders die letzte Stagnationsphase: Obwohl der Produktionsrückgang wesentlich moderater ausfiel als in den

vorangegangenen Rezessionen, sanken die Anlageinvestitionen früh, rapide und dauerhaft. Erst im elften Quartal ist ein vorübergehendes Umschwenken des Investitionsverhaltens zu beobachten.

Differenzierter ist der Unterschied im Hinblick auf die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zu sehen: In den beiden Rezessionen der siebziger und achtziger Jahre ging das Absacken des Bruttoinlandsprodukts einher mit einem abrupten und starken Rückgang der Beschäftigung. Mit Ansprängen des Konjunkturmotors starteten die Investitionen, und mit einer leichten Verzögerung stiegen auch die Beschäftigtenzahlen wieder deutlich an. In dieser Hinsicht markiert die Rezession in der ersten Hälfte der neunziger Jahre bereits eine Wende: Auch hier ging die Beschäftigung sofort deutlich zurück, und kurze Zeit, nachdem die Produktion wieder zunahm, war der Rückgang der Arbeitnehmerzahl gestoppt.

Doch in der anschließenden Boomphase blieb der Beschäftigungszuwachs deutlich hinter der Steigerung der Produktion zurück. Diese Entwicklung setzte sich in der Stagnationsphase seit 2001 fort: Während die Produktion im Großen und Ganzen auf gleichem Niveau verharrte, sank die Beschäftigung stark und dauerhaft. Erst in 2005 ist insoweit mit einer Wende zu rechnen.

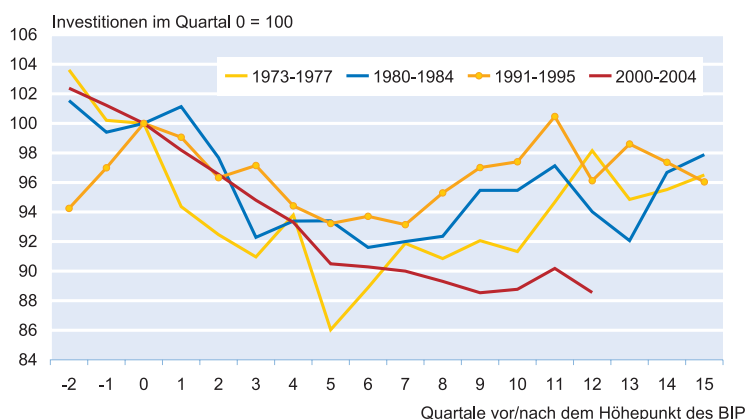
Diese Entwicklungen lassen darauf schließen, dass die deutschen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit in den letzten Jahren vor allem mit defensiven Strategien erhalten wollten: mit einer Investitionsbremse und dem Abbau von Arbeitsplätzen, der länger anhielt als in früheren Schwächephasen.

Die Ergebnisse der ifo-Managerbefragung bestätigten diese Ergebnisse weitgehend.

Abb. 2

Vergleich von Abschwungsphasen Entwicklung der Anlageinvestitionen

in Preisen von 1995, saison- und kalenderbereinigt



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen des ifo Instituts.

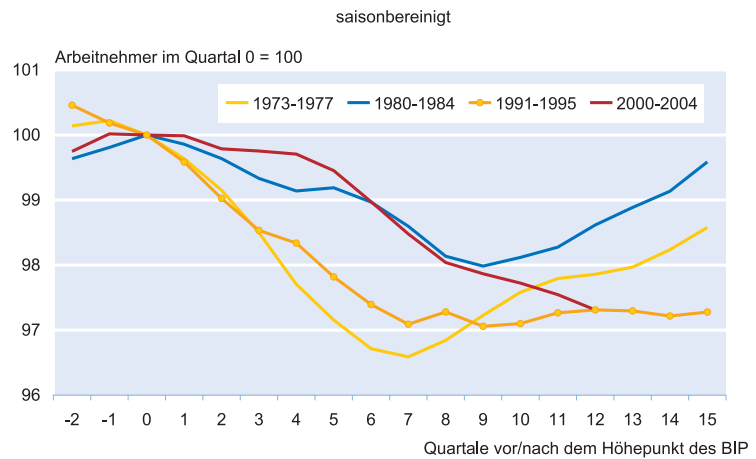
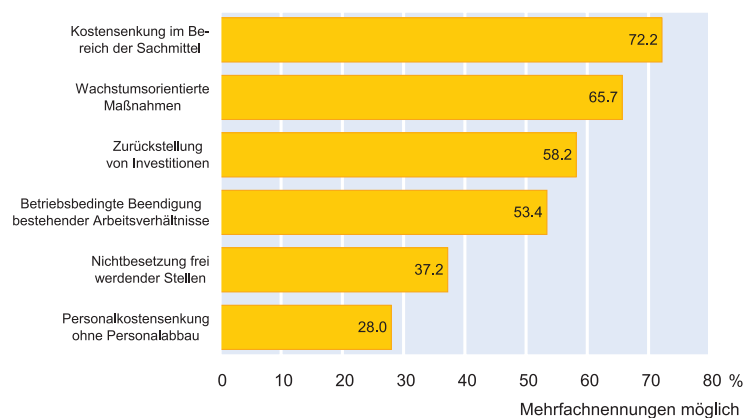
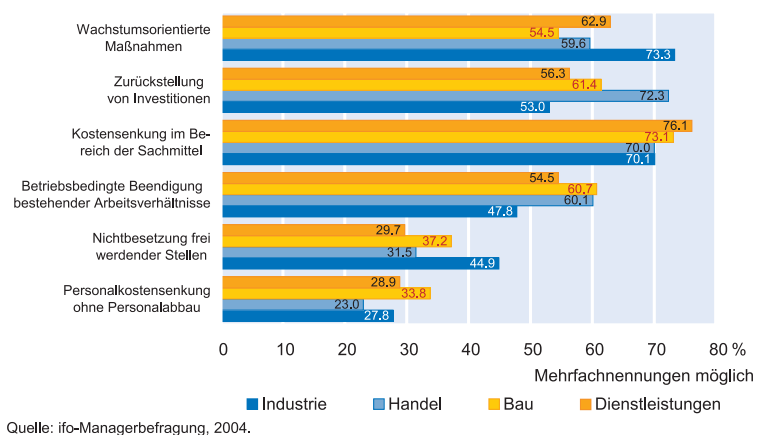
Mit dem ersten Fragenkomplex stellten wir fest, welche strategischen Maßnahmen die befragten Unternehmen während des letzten konjunkturellen Abschwungs ergriffen haben, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Im Einzelnen ging es um:

- wachstumsorientierte Maßnahmen (z.B. Produktinnovation, Erschließung neuer Märkte),
- Zurückstellung von Investitionen,
- kostensenkende Maßnahmen im Sachmittelbereich,
- Reduzierung der Personalkosten mit Personalabbau durch betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse,
- Reduzierung der Personalkosten mit Personalabbau ohne Auswirkung auf bestehende Arbeitsverhältnisse (Nichtbesetzung frei werdender Arbeitsplätze),
- Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau.

Die Antworten auf diese Fragen (Mehrfachnennungen waren möglich) zeigen, welche dieser Maßnahmen über alle Branchen hinweg am häufigsten eingesetzt wurden, ohne eine Aussage darüber zu treffen, welche Bedeutung diese Maßnahmen für die Unternehmen hatten. Die Liste der populärsten Maßnahmen wird angeführt von kostensenkenden Maßnahmen im Sachmittelbereich, gefolgt von wachstumsorientierten Maßnahmen, der Zurückstellung von Investitionen und der Reduzierung der Personalkosten sowohl mit als auch ohne Auswirkung auf bestehende Arbeitsverhältnisse.

Die Senkung der Personalkosten ohne Arbeitsplatzabbau, wie zum Beispiel die Verlängerung der Arbeitszeit ohne zusätzliche Vergütung, Einschnitte in Vergütungen und Sozialleistungen oder Arbeitszeitverkürzungen ohne vollen Lohnausgleich, liegt mit deutlichem Abstand zu den anderen Maßnahmen an letzter Stelle dieser Liste.

Sowohl die betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse als auch der Abbau frei werdender Arbeitsplätze traf in erster Linie niedrig qualifiziertes Personal. Nur die Hälfte der Unternehmen, die sich von niedrigqualifizierten Beschäftigten trennten, kündigten auch Arbeitsverhältnisse mit hoch Qualifizierten.

Abb. 3**Vergleich von Abschwungsphasen Entwicklung der Arbeitnehmerzahl****Abb. 4****Die am häufigsten zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzten Maßnahmen (alle Branchen)****Abb. 5****Die am häufigsten zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzten Maßnahmen (nach Branchen)**

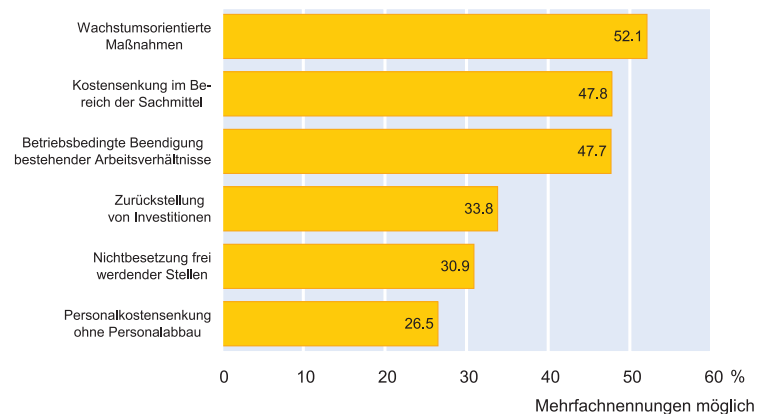
Schlüsselt man das Ergebnis zum ersten Fragenkomplex nach **Branchen** auf, so griff die Industrie am häufigsten zu wachstumsorientierten Maßnahmen. Der Handel stellte am häufigsten Investitionen zurück; im Dienstleistungssektor und im Bau war die Senkung der Sachkosten am meisten verbreitet. Bei den betriebsbedingten Kündigungen lagen Bau und Handel vorne. Von den Industrieunternehmen wurde der Abbau vakanter Arbeitsplätze fast ebenso häufig genannt wie die betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsplätze.

Bei der Industrie ist die **Analyse nach Größenklassen** sehr aufschlussreich. Sie zeigt, dass es die kleinen (bis 199 Beschäftigte) und mittleren Unternehmen (200 bis 499 Beschäftigte) sind, die die Wachstumsorientierung in den Vordergrund gestellt hatten. Von den größeren Industrieunternehmen (über 500 Beschäftigte) wurden am häufigsten Maßnahmen zur Senkung der Sachkosten genannt, und an zweiter Stelle steht mit über 56% Nennungen die betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse. Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau wurde von ihnen kaum genannt.

Allein die Quantität der ergriffenen Maßnahmen besagt noch nichts über deren strategische Bedeutung und deren Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen. Im **Fragenkomplex 2** wurde deshalb ergänzend nach der Bedeutung der jeweiligen Maßnahmen für die Unternehmen gefragt. Da-

Abb. 6

Die bedeutendsten zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzten Maßnahmen (Gesamtergebnis)



zu wurden die Unternehmen gebeten, die drei Maßnahmen zu nennen, die für sie während der letzten Abschwungsphase die größte Bedeutung hatten.

Betrachtet man das **Ergebnis über alle Branchen** hinweg, gab es ein Spitzentrio, das sich von den anderen Maßnahmen absetzte; wachstumsorientierte Maßnahmen hatten mit 52,1% Nennungen die größte Bedeutung. Nur knapp dahinter folgten Kostensenkungsmaßnahmen im Bereich der Sachmittel (47,8%), fast gleichauf mit der betriebsbedingten Beendigung von Arbeitsverhältnissen (47,7%). Die Zurückstellung von Investitionen liegt in der Einschätzung der Bedeutung auf Platz 4 (33,8%). Arbeitsplatzabbau durch

Bedeutung der eingesetzten Maßnahmen in den vier Branchen (Rang)

	Industrie	Handel	Bau	Dienstleistung	Gesamt
1	Wachstumsorientierte Maßnahmen 62 %	Senkung der Sachkosten 51,6%	Betriebsbedingte Kündigungen 60,7%	Wachstumsorientierte Maßnahmen 49,7 %	Wachstumsorientierte Maßnahmen 52,1 %
2	Senkung der Sachkosten 48%	Betriebsbedingte Kündigungen 50,7%	Wachstumsorientierte Maßnahmen, Senkung der Sachkosten, Zurückstellung von Investitionen jeweils 44,1 %	Betriebsbedingte Kündigungen 49,5%	Senkung der Sachkosten 47,8%
3	Betriebsbedingte Kündigungen 41,5%	Zurückstellung von Investitionen 39,4%		Senkung der Sachkosten 46,8%	Betriebsbedingte Kündigungen 47,7%
4	Abbau freier Arbeitsplätze 37,8%	Wachstumsorientierte Maßnahmen 37,6 %		Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau 32,6%	Zurückstellung von Investitionen 33,8%
5	Zurückstellung von Investitionen 30,3%	Abbau freier Arbeitsplätze 21,6%	Abbau freier Arbeitsplätze 37,2%	Zurückstellung von Investitionen 31,6%	Abbau freier Arbeitsplätze 30,9%
6	Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau 27,8%	Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau 17,8%	Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau 18,6%	Abbau freier Arbeitsplätze 24,2%	Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau 26,5%

Nichtbesetzung frei werdender Arbeitsplätze (30,9%) und Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau (26,5%) hatten die geringste Bedeutung.

Die Analyse dieses Ergebnisses **nach Branchen** zeigt ein heterogenes Bild: Wachstumsorientierte Maßnahmen liegen nur bei der Industrie und den Dienstleistern vorn; beim Bau liegen sie an zweiter und beim Handel an vierter Stelle. Die Kostensenkung im Bereich der Sachmittel spielte in allen Branchen eine große und im Handel sogar die größte Rolle. Ähnlich verhält es sich bei der betriebsbedingten Beendigung von Arbeitsverhältnissen: Sie hatte im Handel die größte, im Bau- und Dienstleistungssektor die zweitgrößte und in der Industrie die drittgrößte Bedeutung. Das Zurückstellen von Investitionen spielte bei den Unternehmen in Bau (Rang 2) und Handel (Rang 3) eine überdurchschnittlich bedeutende Rolle. Der »sanfte« Personalabbau durch Wegfall frei werdender Arbeitsplätze und erst recht Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau waren in keiner Branche unter den drei bedeutendsten Maßnahmen zu finden. Immerhin wurde die Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau von den Dienstleistungsunternehmen an die vierte Stelle der bedeutendsten Maßnahmen gesetzt.

Die Übersicht bestätigt unsere Annahme, dass die Bedeutung der zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzten Maßnahmen nicht gleichzusetzen ist mit der Häufigkeit des Einsatzes dieser Maßnahmen. Sie zeigt ferner, dass diese Maßnahmen in den einzelnen Branchen zum Teil deutlich unterschiedliche Bedeutung erlangten. Lediglich die Bedeutung der Sachkostenreduzierung wurde relativ homogen beurteilt. Das verdeutlicht Abbildung 7.

Abb. 7

Die bedeutendsten zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzten Maßnahmen (nach Branchen)

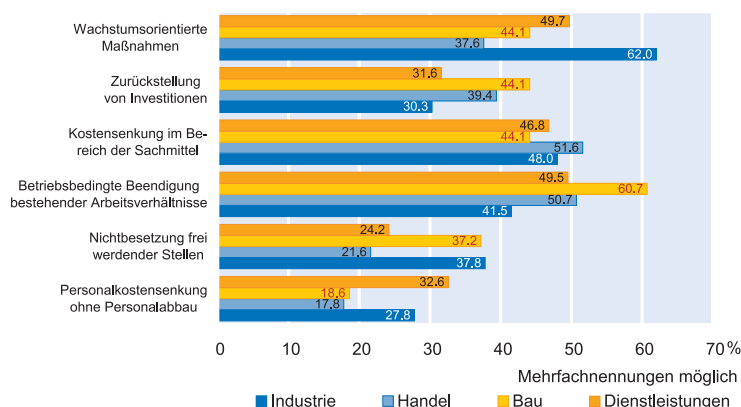
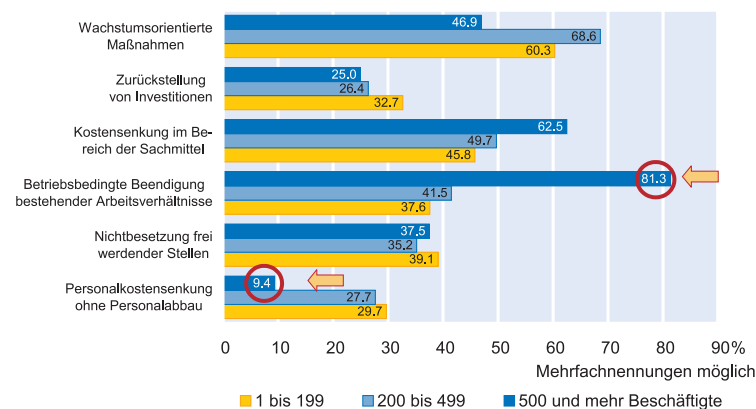


Abb. 8

Die bedeutendsten zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzten Maßnahmen (nach Unternehmensgrößenklassen)

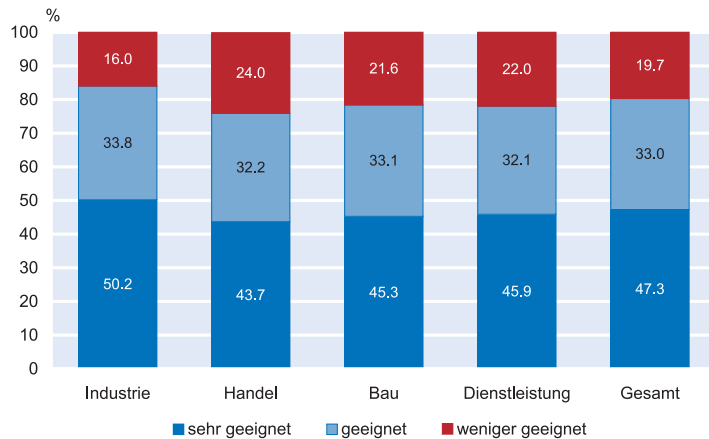


Analysiert man die Industrieunternehmen nach Größenklassen, ergibt sich erneut ein recht heterogenes Bild: Während die kleinen und mittleren Unternehmen fast im Gleichschritt marschieren, scheren die großen Industrieunternehmen aus. Auf wachstumsorientierte Maßnahmen vertrauten die kleinen und – vor allem – die mittelgroßen Unternehmen; bei den Großunternehmen kommen diese Maßnahmen mit deutlichem Abstand auf Rang 3. Ebenso deutlich ist der Unterschied im Umgang mit dem Personal: Für die Großunternehmen hatte die betriebsbedingte Beendigung von Arbeitsverhältnissen die absolut größte Bedeutung (81,3%), während sie bei den mittleren Unternehmen an dritter (41,5%) und bei den kleinen Unternehmen sogar nur an vierter Stelle (37,6%) liegt. Diese unterschiedliche Einstellung spiegelt sich auch im Hinblick auf die Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau wider: Für die großen Unternehmen war dies geradezu nebensächlich (9,4%), während sie bei den mittleren (27,7%) und erst recht bei den kleinen Unternehmen mit 29,7% eine nicht unerhebliche Bedeutung hatten.

Diese unterschiedliche Praxis in den Größenklassen wird vor allem dann deutlich, wenn man sich den Abstand der Nennungen zwischen der Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau einerseits und den betriebsbedingten Beendigungen bestehender Arbeitsverhältnisse andererseits ansieht: Bei den kleinen Industrieunternehmen beträgt der Abstand 7,8%, bei den mittleren 13,8% und bei den großen 71,9%. Das lässt für die Vergangenheit den Schluss zu, dass die Bereitschaft, die Personalkosten durch die betriebsbedingte Beendigung von Arbeitsverhältnissen zu senken, in der Industrie mit wachsender Unternehmensgröße stieg. Umgekehrt sank mit wachsender

Abb. 9

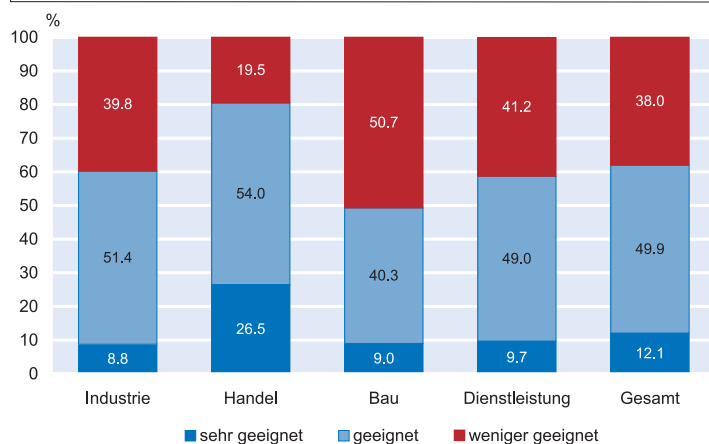
Eignung wachstumsorientierter Maßnahmen für künftige Herausforderungen



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

Abb. 10

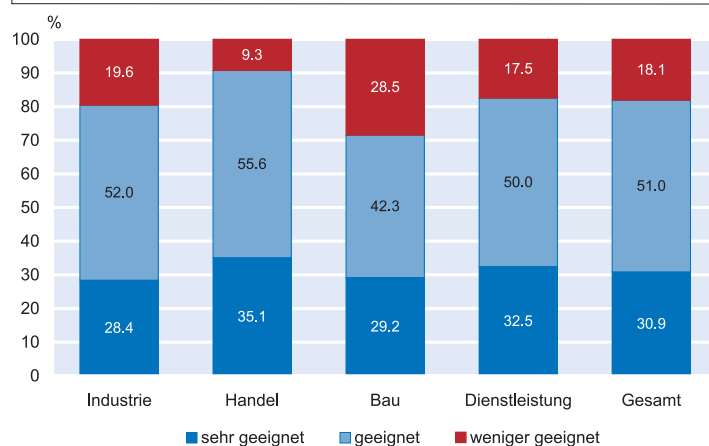
Eignung der Zurückstellung von Investitionen für künftige Herausforderungen



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

Abb. 11

Eignung der Senkung der Sachkosten für künftige Herausforderungen



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

Unternehmensgröße die Bedeutung der Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau.

Die aus personalpolitischer und auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht spannende Frage ist nun, welche Erfahrungen das Management mit den realisierten Strategien gemacht hat. Den Unternehmen wurde deshalb folgende Frage gestellt: »Welche Maßnahme schätzen Sie aus heutiger Sicht als so geeignet ein, dass Sie diese auch künftig im Fall eines konjunkturellen Abschwungs einsetzen würden?«

Die erste Frage bezog sich auf die Eignung wachstumsorientierter Maßnahmen wie zum Beispiel Produktinnovation und die Erschließung neuer Märkte. Hier ist die Einschätzung über alle Branchen hinweg positiv. Fast die Hälfte aller Unternehmen schätzt diese offensive Strategie als sehr geeignet und ein Drittel als geeignet ein.

Die Industrie liegt bei dieser Frage im Branchenvergleich vorne, wobei der Vergleich nach Größenklassen interessant ist: Während fast 90% der großen Industrieunternehmen wachstumsorientierte Maßnahmen als sehr geeignet für die Bewältigung künftiger Krisenzeiten ansehen, sind es bei den kleinen Unternehmen nur 41%, wobei weitere 37% diese Maßnahmen als geeignet ansehen. Dieses Ergebnis ist umso bemerkenswerter, als die großen Industrieunternehmen die Bedeutung der wachstumsorientierten Maßnahmen für die Bewältigung der zurückliegenden Stagnationsphase als eher gering bezeichnet hatten.

Eher skeptisch wird die Eignung der Zurückstellung von Investitionen beurteilt. Sie wird zwar überwiegend als geeignet angesehen, aber immerhin 38% aller Unternehmen bezeichnen sie als ungeeignet und nur 12,1% als sehr geeignet. Allein der Handel hat in dieser Frage eine eher positive Haltung. Die großen Industrieunternehmen haben gegenüber der Zurückstellung von Investitionen eine noch größere Reserve: 62,1% lehnen sie als ungeeignet ab.

Die Kostensenkung im Bereich der Sachmittel gehört nach wie vor zum Standardrepertoire des Krisenmanagements. Sie wird mehrheitlich als geeignete, aber weniger als

sehr geeignete Maßnahme angesehen. Immerhin knapp 20% aller befragten Unternehmen lehnen sie als ungeeignet ab. Die positivste Einstellung zur Senkung der Sachkosten zeigten die befragten großen Industrieunternehmen, von denen fast 80% diese Strategie als sehr geeignet bewerten und künftig einsetzen würden.

Im Zentrum der Befragung stand, wie die verschiedenen Möglichkeiten, die Personalkosten zu reduzieren, aus heutiger Sicht mit Blick auf die Zukunft eingeschätzt werden. Dazu wurde in der Befragung zwischen höherer und niedriger Qualifizierung der Mitarbeiter unterschieden.

Bezogen auf **hoch qualifizierte Mitarbeiter** wird der **Personalabbau durch betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse** über alle Branchen hinweg als weniger geeignet für die Bewältigung künftiger Schwächephasen angesehen. Fast zwei Drittel aller Unternehmen lehnen diese Möglichkeit ab. Die großen Industrieunternehmen scheren aus diesem homogenen Bild aus: Fast zwei Drittel von ihnen beurteilen diese Möglichkeit der Personalkostenreduzierung auch für die Zukunft als geeignet, annähernd die Hälfte sogar als sehr geeignet.

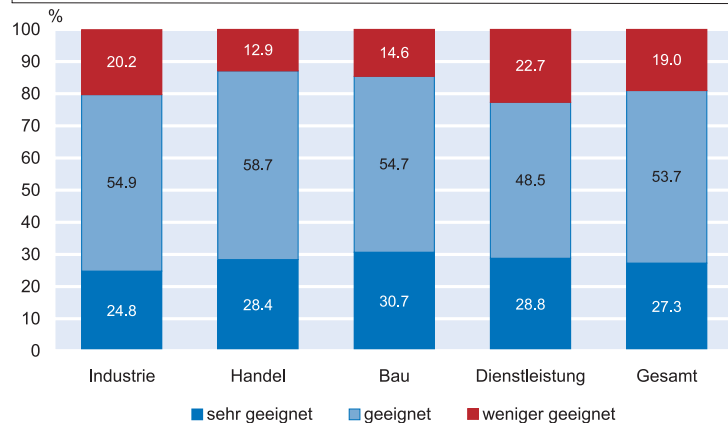
Im Hinblick auf **niedrig qualifizierte Mitarbeiter** ist die Kündigungsbereitschaft dagegen über alle Branchen und Größenklassen hinweg ungebrochen. Hier wäre im Fall erneuter wirtschaftlicher Probleme der Personalabbau durch betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse durchweg eine positiv eingeschätzte Option. 81% aller befragten Unternehmen bewerten eine derartige Reaktion als geeignet oder sehr geeignet.

Wenn es um den Personalabbau durch **Nichtbesetzung frei werdender Arbeitsplätze** geht, stehen auch **Hochqualifizierte** verstärkt zur Disposition. Die Quote der bei betriebsbedingten Kündigungen noch weit überwiegenden Ablehnungen sinkt hier auf durchschnittlich 47,5% der befragten Unternehmen, bei den großen industriellen Unternehmen sogar auf 23,1%. Allerdings steht der Abbau hochqualifizierter Arbeitsplätze auch nicht im Zentrum des Interesses: Nur zwischen 9,9% (Bau) und 23,6% (Industrie) der befragten Unternehmen sehen den Abbau freier Arbeitsplätze hochqualifizierter Mitarbeiter als sehr geeignete Maßnahme an.

Ganz anders die Einschätzung der Eignung des **Abbaus vakanter niedrigqualifizierter**

Abb. 12

Eignung der betriebsbedingten Beendigung von Arbeitsverhältnissen mit Niedrigqualifizierten für künftige Herausforderungen



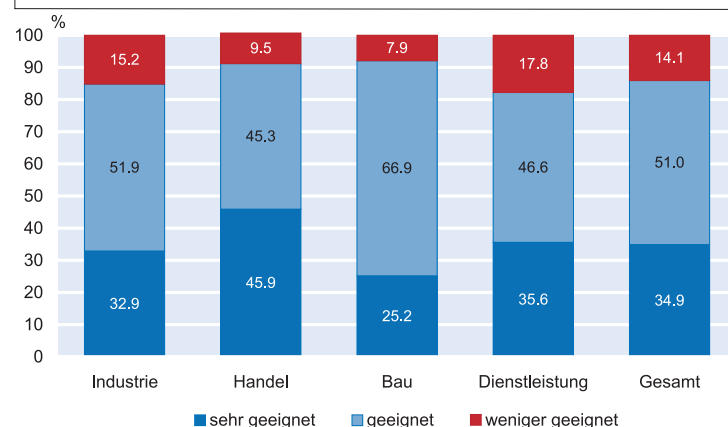
Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

Arbeitsplätze. Dies ist branchenübergreifend eine positiv eingeschätzte Möglichkeit, auf eine erneute Schwächephase zu reagieren. Fast 86% aller befragten Unternehmen schätzen dies als geeignet (51%) oder sehr geeignet (34,9%) ein. Besonders gute Erfahrungen haben damit offensichtlich die großen Industrieunternehmen gemacht. Sie bewerten diese Handlungsoption mit fast 70% als sehr geeignet.

Wenn der Abbau von **Ausbildungsplätzen** auch nicht die bevorzugte Option ist, so wären doch auch sie im Fall einer erneuten Schwächephase in Gefahr: Immerhin fast 40% aller befragten Unternehmen bezeichnen den Abbau von Ausbildungsplätzen als geeignete oder sehr geeignete (12,6%) Maßnahme, um in einer künftigen Schwächephase die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Abb. 13

Eignung des Abbaus frei werdender Arbeitsplätze Niedrigqualifizierter für künftige Herausforderungen



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

Nachdem die Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau in der Vergangenheit nur eine Statistenrolle gespielt hatte, ist es eine besonders spannende Frage, wie die befragten Unternehmen dies für die Zukunft einschätzen. Und das Ergebnis ist überraschend:

- Immerhin zwischen 24,4% (Bau) und 40,6% (Handel) der Befragten bewerten derartige Maßnahmen als sehr geeignet.
- Zwischen 45,1% (Dienstleistungsunternehmen) und 53,8% (Industrie) bewerten sie als geeignet.
- Über alle Branchen hinweg gibt es eine positive Einschätzung von fast 83% der Befragten.

In der Beurteilung dieser Frage spielen die **großen Industrieunternehmen eine Sonderrolle**. Mehr als deren Hälfte lehnen Maßnahmen zur Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau als ungeeignet ab. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Befragung zu einem Zeitpunkt stattfand, als die Einigung über das Sparpaket bei Siemens noch illusorisch schien.

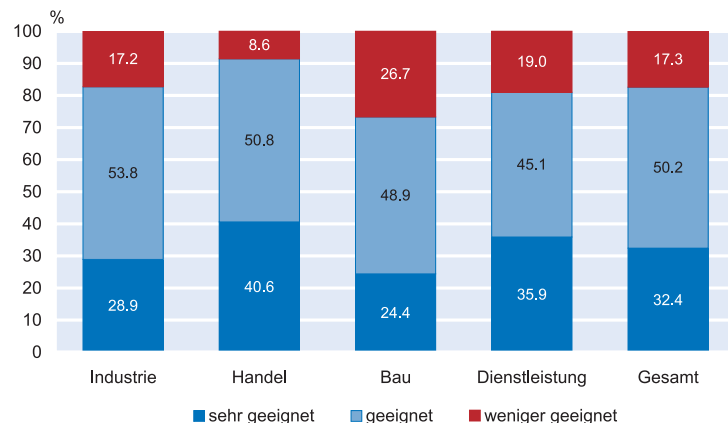
Während die Möglichkeit der Personalkostensenkung ohne Abbau von Arbeitsplätzen für die Zukunft über alle Branchen hinweg positiv eingeschätzt wird, gibt es deutliche Unterschiede bei der Frage, **welche konkreten Maßnahmen** es sind, mit denen erfolgreich Personalkosten gesenkt und gleichzeitig die Arbeitsplätze erhalten werden können.

- In den Industrie- und Bauunternehmen wird die Arbeitszeitverlängerung ohne zusätzliche Vergütung favorisiert.
- In Handels- und Dienstleistungsunternehmen stehen Einschnitte in Vergütung und Sozialleistungen an erster Stelle.
- Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, also mit entsprechender Reduzierung der Vergütung spielt nur bei den Unternehmen des Dienstleistungssektors eine größere Rolle. Sie liegt dort an zweiter und bei den Industrie-, Handels- und Bauunternehmen mit deutlichem Abstand an dritter Stelle.
- Andere Maßnahmen (z.B. Flexibilisierung der Arbeitszeit) wurden von den Befragten kaum genannt.

Insgesamt gesehen wird die Arbeitszeitverlängerung als die am besten geeignete Maßnahme angesehen, vor Einschnitten in Vergütung und Sozialleistungen an zweiter und Arbeitszeitverkürzung mit teilweisem oder ohne Lohnausgleich an dritter Stelle.

Abb. 14

Eignung der Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau für künftige Herausforderungen



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

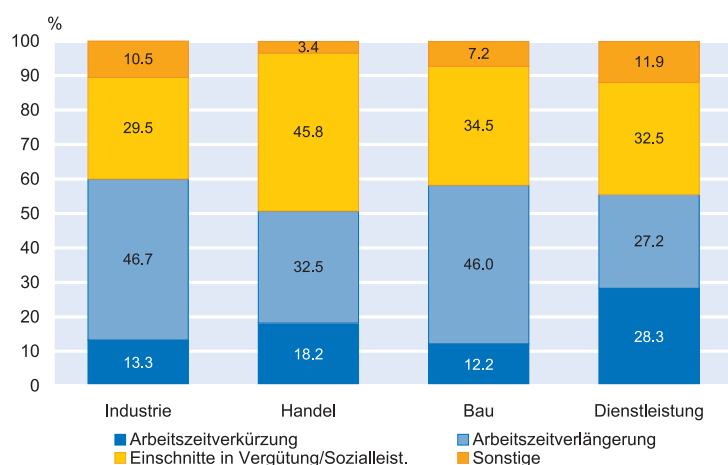
Warum es starke Vorbehalte gegen die Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau gibt, zeigen die Antworten auf die Frage, **wie die Unternehmen die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland für derartige Vorhaben einschätzen**. In der Antwort waren sich alle Unternehmen, unabhängig von Branche und Größenklasse, einig. Über 90% der befragten Unternehmen gaben an, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen den unternehmerischen Spielraum zu stark einschränken.

Welche **Schlüsse** lassen sich aus den Ergebnissen unserer Managerbefragung ziehen?

1. Das **Vertrauen in wachstumsorientierte Maßnahmen** hat offensichtlich zugenommen. Sie wurden zwar bereits für die vergangene Stagnationsphase als Strategie mit

Abb. 15

Bevorzugte Maßnahmen zur Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.

der größten Bedeutung für die Unternehmen bezeichnet, das Befragungsergebnis lag aber nur knapp vor der Bewertung der Reduzierung der Sachmittel und des Personalabbaus. In der Beurteilung der Eignung zur Bewältigung einer erneuten Schwächephase werden wachstumsorientierte Maßnahmen dagegen am weitaus häufigsten als sehr geeignet bezeichnet.

Zudem beurteilen die großen Industrieunternehmen die wachstumsorientierten Maßnahmen außerordentlich positiv (87%), nachdem diese Maßnahmen für diese Unternehmen bei der Bewältigung der letzten Schwächephase nicht die größte Bedeutung hatten.

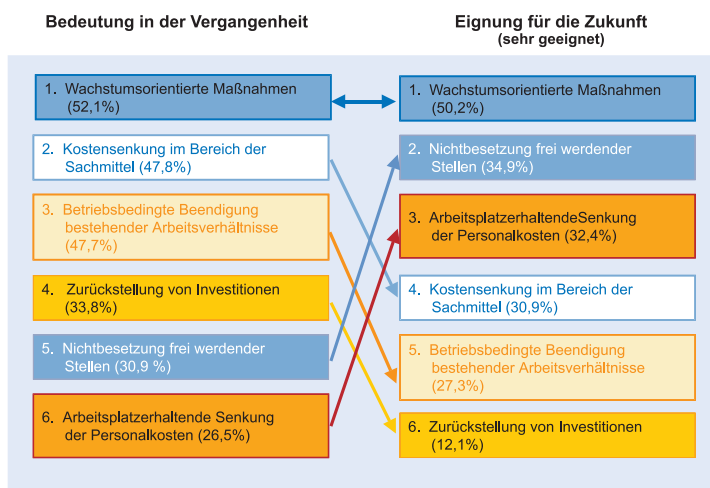
- Das offensichtlich gestärkte Vertrauen in wachstumsorientierte Maßnahmen bedeutet keinen nachlassenden Druck auf die Personalkosten. Im Gegenteil rückt die **Reduzierung der Personalkosten** neben den wachstumsorientierten Aktivitäten als **zweite Schlüsselstrategie** zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit weiter in den Vordergrund. In der zurückliegenden Schwächephase hatte die Kostensenkung im Bereich der Sachmittel für die Unternehmen die zweitgrößte und das Zurückstellen von Investitionen die viertgrößte Bedeutung. Für die Zukunft wird die Eignung dieser beiden Strategien weniger Erfolg versprechend bewertet: Die Sachkostenreduzierung fällt auf Rang 4 und das Zurückstellen von Investitionen auf Platz 6 zurück.
- Im Hinblick auf die Frage, auf welche Art und Weise die Personalkosten gesenkt werden können, lassen die Befragungsergebnisse auf einen Einstellungswandel schließen. Hatte der Personalabbau durch betriebsbedingte Beendigung von Arbeitsverhältnissen in der zurückliegenden Zeit die klar dominante Bedeutung, wird er für die Zukunft wesentlich kritischer beurteilt und fällt auf Platz 5 der Eignungsskala zurück. Die Schattenseiten des »harten« Personalabbaus für die Unternehmen, die

deren wirtschaftliche Effizienz auf lange Sicht in Frage stellen, führen offensichtlich dazu, dass ein Großteil von ihnen über andere Maßnahmen der Personalkostenreduzierung nachdenkt.

- Der »sanfte« Personalabbau durch Nichtbesetzung vakanter Stellen wird klar favorisiert: Unter den als »sehr geeignet« bewerteten Maßnahmen liegt er auf Platz 2. So positiv diese Strategie unter personalpolitischen Gesichtspunkten als Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen ist: Es bleibt dabei, dass der Wille, zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft Arbeitsplätze abzubauen oder ins Ausland zu verlagern, unverändert vorhanden ist.
 - Vor diesem Hintergrund ist der Wandel in der Einschätzung der Personalkostensenkung ohne Arbeitsplatzabbau besonders bedeutsam. Während sie in der zurückliegenden Stagnationsphase die geringste Bedeutung hatte, wird sie für die Zukunft recht positiv beurteilt. Sie liegt in der Eignungsskala auf Platz 3.
- Dieses Befragungsergebnis macht deutlich, dass die Bereitschaft, Arbeitsplätze in deutschen Betrieben zu erhalten, bei einem Großteil der Unternehmen vorhanden ist, vorausgesetzt, dass zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit notwendige Korrekturen der Personalkosten auf andere Weise als durch den Abbau von Personal erreicht werden können. Es liegt nun an den anderen Sozialpartnern, diese Bereitschaft zu nutzen und mit auf Lösungen hinarbeiten, die den speziellen Situationen der einzelnen Betriebe und Unternehmen Rechnung tragen. Dass dies möglich ist, beweisen die Einigungen, die bei Siemens und DaimlerChrysler erreicht werden konnten.
- Wie bahnbrechend die Einigungen bei Siemens und DaimlerChrysler waren, wird auch daraus ersichtlich, dass

die großen Industrieunternehmen in unserer Befragung einer Personalkostensenkung, die Arbeitsplätze erhält, noch sehr skeptisch gegenüberstanden, offensichtlich weil derartige Konsensmodelle unter den geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen als nahezu unerreichbar galten. Den gordischen Knoten durchschlagen zu haben, verschafft diesen beiden Modellen grundlegende Bedeutung: Sie haben Signalfunktion für die gesamte deutsche Wirtschaft.

Abb. 16
Gegenüberstellung der Bedeutung der Maßnahmen in der Vergangenheit und der Eignung für die Zukunft



Quelle: ifo-Managerbefragung, 2004.